

学校编码: 10384

学 号: 17920101150876



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

R 公司销售物流改进研究

A Study on Sales Logistics Improvement of R Company

苏水向

指导教师姓名: 许志端 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2013 年 5 月

论文答辩时间: 2013 年 6 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

本文首先回顾了企业物流、销售物流、配送中心选址等有关概念和理论，然后介绍了 R 公司及其销售物流现状，通过分析 R 公司现有销售物流系统存在的问题，结合公司整合后新的战略方针，考虑到客户的物流要求以及企业销售物流的特性，提出了 R 公司销售物流系统改进的原则和思路。在此基础上通过重心法找出更适合 R 公司的新配送中心地址。在新配送中心地址附近找出三个潜在的配送中心城市，然后根据历史数据，对三个潜在的物流配送中心进行详细的物流成本分析比较，找出最佳的物流配送中心。根据新的物流配送中心，设计出了一套新的适合 R 公司销售物流的改进方案。最后对新的改进方案进行实施保障和效果评价。研究表明新的销售物流改进方案可以显著提高企业销售物流系统的运作效率，节约物流成本，使企业在日益激烈的市场竞争中处于更加有利的地位。为中、小型外资制造型企业在中国开展业务提供一些销售物流设计、改进的参考。

关键词：销售物流；配送中心选址；改进方案

ABSTRACT

This thesis reviews the enterprise logistics, sales logistics, distribution center location and other relevant concepts and theories firstly, and then introduced the R Company and its sales logistics basic situation, by analyzing the existing problems of R Company's sales logistics system, combining with the new strategy of integrated company, taking into account the characteristics of the sales logistics and requirements of the customers, proposing the improvement principles and ideas of R Company's sales logistics system. On this basis, through the center of gravity method to find out the address of the new distribution center which is more suitable for R Company. Address of the new distribution center to identify three potential distribution cities, and then based on the historical data, analysis and comparison the detailed logistics cost of the three potential distribution centers to find the best distribution center. Under the new distribution center, to design a new set of R Company's sales logistics improvement program. Finally, make an implementation of safeguards and effectiveness evaluation for the new improvement program. Studies have shown that the new sales logistics improvement program can significantly improve the operational efficiency of the enterprise sales logistics system, saving logistics cost, so that the enterprises could have a more favorable position in the increasingly fierce competition market. It will also make a reference for small and medium sized foreign manufacturing companies doing sales logistics design and improvement in China.

Key Words: Sales Logistics; Distribution Center Address; Improvement Program

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景和意义	1
第二节 研究的内容与方法	3
第二章 理论基础	5
第一节 企业物流概述	5
第二节 销售物流概述	8
第三节 配送中心选址理论	11
第三章 R 公司销售物流现状及存在的问题	14
第一节 R 公司背景介绍	14
第二节 R 公司销售物流存在的问题	24
第四章 R 公司销售物流改进设计	28
第一节 销售物流的指导思想	28
第二节 R 公司物流需求分析	30
第三节 R 公司物流改进设计	37
第五章 新销售物流的实施保障及效果评价	51
第一节 R 公司新物流方式实施保障	51
第二节 R 公司新物流方式效果评估	52
第六章 研究结论与展望	56
第一节 本文研究结论	56
第二节 研究展望	56
参考文献	58
附录 1 国际空运运输价格	59
附录 2 2012 年 1-6 月运费	60
附录 3 国内运输价格	61
致 谢	62

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section I Background and significance	1
Section II The content and methods	3
Chapter 2 Theoretical basis	5
Section I Enterprise logistics overview	5
Section II Sales logistics overview	8
Section III Distribution center location theory	11
Chapter 3 R Company's sales logistics situation and problem	14
Section I R Company's background	14
Section II R Company's sales logistics problems	24
Chapter 4 Improvement for R Company's sales logistics	28
Section I The guiding ideology of sales logistics	28
Section II R Company's logistics demand analysis	30
Section III Improvement for R Company's sales logistics	37
Chapter 5 Implementation and evaluation of new sales logistics	51
Section I The implementation of R Company's new sales logistics	51
Section II The effect evaluation for R Company's new sales logistics	52
Chapter 6 Conclusions and research prospects	56
Section I The conclusion	56
Section II The research prospects	56
References	58
Appendix 1 The price list for international air freight	59
Appendix 2 The freight cost for January-June 2012	60
Appendix 3 The price list for domestic transportation	61
Acknowledgements	62

第一章 绪 论

第一节 研究背景和意义

刚刚过去的 2012 年，国际上欧债危机反复恶化，全球经济增长明显放缓，发达经济体陷入低迷或衰退。虽然包括我国在内的新兴经济体和发展中国家市场保持较为健康的态势，但因其对发达国家依赖程度较深，经济增长均出现大幅下降。全球经济一体化的发展在 2012 年更加明显，受国际因素影响，我国对发达经济体出口增长下降的同时，对新兴经济体和发展中国家也出现下滑甚至更大幅度的下降，而我国经济减速、进口收缩对全球经济和大宗商品价格的影响也明显扩大。展望 2013 年，国际经济环境继续充满复杂性和不确定性，国内经济运行依然处在寻求新平衡的过程中。

2012 年 5 月份以来，货币政策渐趋放松，但实体经济新增中长期贷款、固定资产投资增速继续回升缓慢。我国制造业持续走低，实体经济尤其是中小企业资金紧张，融资成本居高不下，伴随着人口、土地、环境等所谓的“红利”逐步消失，我国出口竞争力开始出现下降迹象，企业赢利能力下降与亏损面不断扩大。中央经济工作会议指出，从国际环境看，我国发展仍处于重要战略机遇期的基本判断没有变，但我们面临的机遇，不再是简单纳入全球分工体系、扩大出口、加快投资的传统机遇，而是倒逼我们扩大内需、提高创新能力、促进经济发展方式转变的新机遇。我们必须着力破解企业生产经营中的困难，加快结构调整步伐，培育新竞争优势，推动增长动力转换和发展方式的实质性转变，促进国民经济平稳运行。

国际经验表明，经济增速放缓时期，物流业作为企业“第三利润源”^①的战略地位会得到更大凸显。一方面国内企业在效益不断下滑，投资增速持续回落的情况下，继续通过产能扩大、工艺改造实现利润的空间已经大大缩小。另一方面物流成本平均占企业总成本的 30%，物流时间平均占生产和销售过程的 90%，向物流要效益的潜力巨大，也成为企业在增长困境压力下，挖潜增效，提升利润的重要源泉。2011 年，中国的物流成本占 GDP 的 18%，而国际发达

^① 第三利润源是日本早稻田大学教授、日本物流成本学说的权威学者西泽修先生在 1970 年提出的。

国家的物流成本只占 GDP 的 8%-10%^①，造成如此大的差距，物流业的低效和无效运输是其中的主要原因。

企业销售物流是企业为保证本身的经营效益，伴随着自身的销售活动，通过对商品进行包装、送货、配送等一系列物流活动实现销售，并采取各种特殊的物流方式，如：多批次、少批量、定时、定量配送等，不断地将产品的送到用户手里的物流活动。

企业销售物流服务工作环节多、涉及面广，常常需要根据客户的产品特殊性以及客户个性化、多样化的需求提供整体解决方案，并通过企业内部物流的管理提供特色服务。目前国内大多数企业仍按照传统单一的经营方式设立其营运机构，这已远远不能适应现代物流服务的需要。因此迫切需要建立现代化物流系统，对内统一指挥、协调和管理运作过程，对外提供信息服务，扩大影响力，树立品牌服务形象，做出最优化配送方案及配送方式。在整个运作过程中，运用先进的管理方法，使配送过程中的失误率降到最低，在降低物流成本的同时，为终端客户提供优质服务。

R 公司是一家外资公司，是美国睿智公司在中国的全资子公司，自 2004 年在中国设立分公司以后，业务得到极大的发展。2004 年到 2008 年，公司销售额年递增 20%以上。2008 年金融危机突袭全球，对世界各国经济造成严重冲击，R 公司业务出现大幅下滑。但自 2009 年到 2012 年，公司业务很快复苏，销售额也随之节节攀升。但与此同时，公司的销售物流费用也出现大幅上升，公司的利润空间被物流费用挤压得越来越小。更为严重的是，由于 R 公司在上海和香港都租用了第三方物流的仓库服务，提供服务的第三方物流企业对产品种类的不熟悉以及责任心不强，发错货、延误发货等事件常常发生。客户对企业的物流服务已经到了忍无可忍的地步，客户的满意度降低至历史最低点，许多忠实的客户开始流失。

R 公司不管在生产技术或者在产品质量上都有自己独到优势，领先于竞争对手。但从 2004 到 2012 年，竞争对手不仅在生产技术上迎头赶上，更是重视企业物流服务的投入，并且对企业销售物流存在问题进行有效地改进，销售物流的优势部分弥补了技术方面的不足。两者之间的差距在不断地缩小，已在一步步蚕食 R 公司的市场占有份额。如果 R 公司再不对销售物流做改进方案，

^①中国物流与采购联合会发布的《2011 年上半年物流运行情况分析》

必将被竞争对手超过，拱手让出市场占有率，从而退出市场。在这严峻的形势下，R 公司管理层对销售物流的改进方案非常重视，对 R 公司的销售物流改进已经是迫在眉睫。

第二节 研究的内容与方法

本文试图通过对销售物流的基本理论、方法的分析，研究新形势下 R 公司的销售物流管理策略。探讨了销售物流在企业运作中的地位、带来的效应、以及潜在的价值和意义。论文采用提出问题、分析问题、解决问题的方法和思路，从物流理论和 R 公司目前的现状入手（提出问题）、分析 R 公司销售物流存在的问题（分析问题）、进而提出一系列改进措施和设计出新的销售物流（解决问题），最后进行实施效果评价，得出结论。

本文结合国内外相关的物流理论的研究成果，结合 R 公司销售物流的现状，对其进行研究分析，找出不合理以及瓶颈的地方，提出一些改进对策和措施，最终设计出符合 R 公司的新销售物流模型。R 公司是一家美国私人独资企业，在中国福建厦门已经有八年了。由于美国总公司比较保守，业务一直没有大的进步，销售物流更是停留在八年前的水平，已经远远跟不上时代的步伐。2012 年 R 公司全球集团打包销售给英国上市公司 F.PLC 集团。新东家对 R 公司提出了新的销售策略，在销售物流也提出了新的战略目标。在这新形势下，R 公司不得不进行改革，提高自身管理水平，确保战略目标的实现。销售物流首当其冲，并且得到管理层的重视，提高销售物流服务水平已是 R 公司迫切的问题。本文正是以此为出发点运用现代先进物流理论和技术对 R 公司销售物流体系进行改进。

本文共分为六部分，第一章为绪论，主要是介绍选题的背景、思路及内容结构安排。第二章为本文相关的物流理论基础的概述。第三章为 R 公司的物流现状及其存在的问题分析。第四章是 R 公司销售物流的改进分析。第五章是 R 公司新销售物流的模型建立，以及进行实施保障、效果分析。第六章是结论，通过全面的分析、改进及效果检验得出结论。论文的结构如图 1-1 所示。

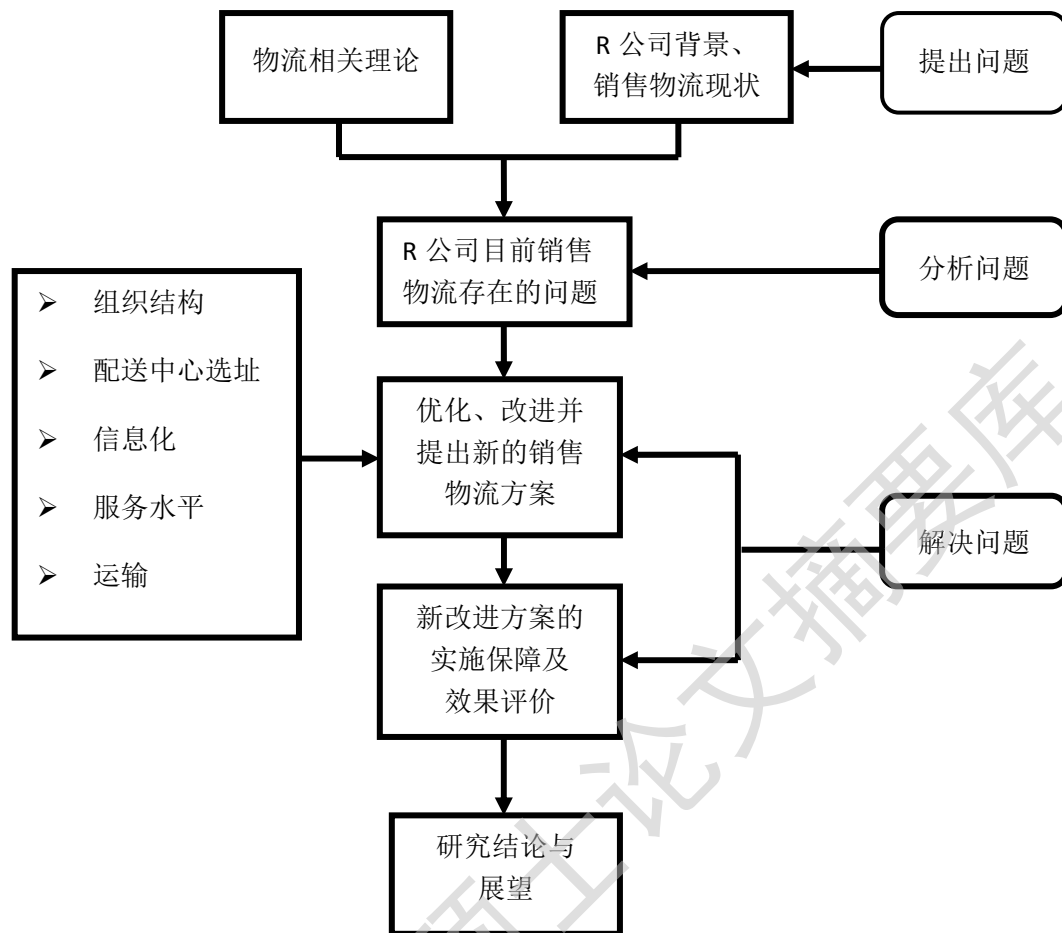


图 1-1：本文结构图

资料来源：作者绘制

第二章 理论基础

第一节 企业物流概述

企业物流是指企业内部物品实体的流动，如从企业角度上研究与之有关的物流活动，是具体的、微观的物流活动的典型领域。企业物流可分为下面几种不同类型的物流活动：企业供应物流、企业生产物流、企业销售物流、企业回收物流、企业废弃物物流等等。企业系统活动基本结构是投入→生产→产出，也就是投入原材料、人力、资本等的投入，经过生产、制造、加工使之转换为产品或服务。在企业经营活动中，物流是渗透到各项经营环境之中的活动^①。

一、企业物流系统的功能

企业物流系统的功能主要包括运输、储存、包装、流通加工、配送等。

1、运输

运输在企业物流活动中占重要的地位，选择最好的运输方式很大程度上影响着物流的效率。最好的运输方式的目标就是要包装运输的安全、迅速、准时、便宜。

2、储存

运输解决了生产和消费者的空间矛盾。而储存解决了它们之间的时间上的矛盾。一般储存的功能是由仓库完成。

3、包装

物流含义的包装，是指为了保护商品、区分商品、实现装卸方便而进行的包装。

4、流通加工

流通加工是在流通阶段实施的、对商品简单加工、组装的活动。流通加工的目的是为了能够进一步适应客户的需要，同时也提高商品的附加价值。

5、配送

配送是物流活动的最后一个动作。但现代意义上的配送，已经远远超出这种送货运输活动，而是一种单独的职能。

^① 本节主要内容来自[1] 汝宜红. 现代物流[M]. 北京:清华大学出版社. 2012

二、企业物流系统考虑的因素

企业物流的实现要企业各个业务单位的支持和协调才可以完成。企业物流的活动可以分为配送网络设计、信息、运输、存货仓储以及包装。

1、配送网络设计

配送网络设计是物流管理的一项基本功能，标准的物流设施包括工厂、仓库、配送中心。配送中心设计要使各类设施的数量和地点能够完成物流工作，同时还要确认每一设施内应储备存货的种类、数量以及交付客户订单的地点安排等。

企业在进行物流配送网络设计时必须考虑地理位置这一因素。不同地区市场间存在着很大的差异。

在当前的竞争性动态市场环境中，制造工艺、产品的生命周期等都在不断地发生着变化，因此企业必须不断地修正配送网络以适应客户需求的变化。在每段固定的期限内，企业还必须对所有的配送网络中心进行重新评估，评估看现在的配送网络中心是否仍然满足客户需求的变化。企业选择了具有优势的网络，就等于具备了竞争优势，而物流的效率直接取决于物流网络结构。

2、信息

订单预测与订单管理可以影响物流的决策。订单预测就是要估计未来的需求，根据需求改变存货品种和数量，满足预期的客户需求。订单管理部门的工作是接收并分析具体客户的需求，客户下订单是物流活动中的首先接触的信息。企业的物流系统设计越有效，它对信息的准确性就越敏感。信息流就能及时反映了物流系统的动态形态，订单处理过程中出现的不正确的信息和信息延误都会造成物流系统的错误从而削弱物流效率。

3、运输

运输就是从地理上的一个位置把存货放到另外一个地理位置的物流功能。由于运输具有显而易见的成本，典型的企业管理部门都把注意力关注到运输上，要节省公司运营成本都是从节省运输费用开始。从物流的角度看，影响运输的主要因素是成本和速度。运输成本是指为两个地理方位间的运输所支付的运费，以及有关的行政管理费和维持费。物流系统的设计应考虑运输成本，但成本和运输的速度又常常呈反比关系。运输速度越快，产生的运费也会越高。同时运输速度越快，在途的存货也越少，货物完成交付的时间就越短。所以在

物流系统设计的时候，关键在于如何权衡运输服务的速度与成本之间的矛盾关系。

4、存货及仓储

企业的存货需求取决于客户的期望服务水平以及采取的物流配送网络。合理的存货管理政策基于五方面的内容，即客户细分、产品需求、运输一体化、时间上的要求以及竞争性作业的表现。高收益率的客户构成企业的核心市场，有效进行物理细分的关键在于承诺快速交付产品以满足客户需求。物流的总体目标是在总成本最低的情况下提供预期的客户服务水平。物流系统中需要用到仓库时，企业可以选择自己经营仓库，也可以从外部获得第三方物流仓储服务。

5、包装

包装可以保护产品以减少在运输中的破损，另外合理的大包装可以提高物流装卸货以及运输效率。比如通常将小瓶装或小包装的产品装入更大的包装内，即工业包装。可以在物流过程中减少装卸货的费用，并且减少运输空间的浪费，从而提高搬运安全性和效率。

三、企业物流追求的目标

企业物流作业的目标包括如下几个方面，分别为快速响应、最低库存、集中运输、最小变异、质量以及生命周期支持等。

1、快速响应

这是企业物流操作中最基本的要求，快速响应关系到一个企业是否满足客户的需求。企业物流可以用小批量运输的方式对客户需求做出反应。这样比传统上强调的根据预测和存货情况做出计划转向反应的速度明显快了许多。当然快速响应要求企业具有流畅的信息沟通渠道和广泛的合作伙伴支持。在条件允许的条件下，可以考虑采用供应商管理库存 VMI (Vendor Managed Inventory) 的方法。

2、最低库存

这是企业物流作业目标中的核心的要求。在许多精益生产中，采用看板的方式管理库存，根据产品销售频率和相关的周转速度设立最低库存。最低库存越少，周转速度越快，资金占用也越少，在一定的时间内，存货周转率和存货

使用率相关，存货周转率高、可达性高，意味着投放到存货上的资产得到了有效利用。企业物流作业的目标就是要以最低的存货满足客户的需求，从而实现物流总成本最低。

3、集中运输

集中运输也是控制物流成本的重要手段之一。运输成本与运输产品的种类、运输规模和运输距离直接相关，采用的高运送速度、小批量运输，这种运输通常成本较高，但反应速度较快。为降低成本，可以在不影响客户需求的基础上将运输整合。运输量越大、距离越长，单位运输成本就越低。因此，将小批量运输集中起来以形成大规模的经济运输不失也是一种降低成本的有效途径。但在考虑集中运输的同时要兼顾企业物流的响应时间，因此，企业物流作业必须在集中运输和响应时间两方面进行综合权衡。

4、最小变异

在企业物流领域，变异是指未预期到的事件引起的物流系统破坏，它可以产生于物流作业的任何地方。减少变异的解决方法就是建立安全库存，或者是使用速度快而高成本的运输方式。不过，这两种方法都将增加物流成本，为了有效的控制物流成本，要重视一些 IT 信息技术的使用，比如使用 ERP 系统等，这样变异在某种程度上就可以被减少到最低。

5、质量

物流作业本身就是在不断地寻求客户服务质量的改善和提高。一旦货物质量出现问题，物流的运作环节都有全部重新再来。这样不仅会导致成本的大幅增加，而且还会影响到客户对企业服务质量的感知，因此企业物流作业对质量的控制不能有半点马虎。

第二节 销售物流概述

在现代市场上，企业要通过一系列的营销手段出售产品，以满足用户的需求，从而创造利润，实现其价值。制造商将自己产品出售给用户或消费者的物流活动称为销售物流，是生产者至用户或消费者之间的物流。销售物流是一个全新的概论，它与生产、采购物流在很长时间内都被笼统地混称为“物流配

送”或“储运”，很少被当作一个单独的概念，现在它已经是企业物流系统的一个重要环节。销售物流是储运、运输、配送等诸多环节的统一^①。

一、销售物流的作用

1、销售物流是一个系统，具有连贯性的特征。它是企业在经营活动中，断伴随销售的活动，将产品转交到用户的物流活动。它包括订单接收、订单确认、订单备货、产成品库存、发货运输、销售配送等物流活动。

2、销售物流是连接生产企业和用户，销售物流是企业物流的一部分。销售物流是企业物流活动的一个最后一个环节，它也是企业物流的主要环节。通过销售物流使产品得到价值的体现。

3、销售物流是生产企业赖以生存和发展的条件。对于制造性企业来讲，物流是企业的“第三利润源”，降低销售物流成本是企业降低产品成本的重要手段。一般认为，销售物流总成本构成是运输（46%）、仓储（26%）、库存管理（10%）、接收和运送（6%）、包装（5%）、管理（4%）以及订单处理（3%）。销售物流成本占据了企业销售总成本的 13.6%以上，销售物流的好坏直接关系到企业利润的高低。销售物流具有节约成本费用的潜力，并将物流管理形容为“成本经济的最后防线”和“经济领域的黑暗大陆”。企业一方面依靠销售物流将产品不断地运至消费者和用户手里，另一方面通过降低销售过程中的物流成本，间接或直接增加企业利润。

4、销售物流具有很强的服务性。在现代社会中，市场环境是一个完全的买方市场，只有满足买方要求，卖方才能最终实现销售。要实现销售，就要靠销售物流把产品送达用户，因此销售物流具有更强的服务性。

二、销售物流管理的特点

1、决策系统化

追求企业销售物流的整体优化。销售物流管理绝不等同于企业的运输管理、储存管理、搬运管理等单项职能管理，也不是他们的简单相加。从市场营销战略上讲，销售物流管理就是把分散的产品实体活动，转变成为系统的物流活动，协调生产、财务、销售的决策，使适销对路的产品以合适的批量，在需要的时间内到达用户指定的地点。

^① 本节的主要内容来自[6] 崔明. 销售物流管理 [M]. 北京:中国社会科学出版社. 2005

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库